

**PENGUKURAN KUALITAS PERFORMANSI ORGANISASI PADA PERUSAHAAN
JASA DENGAN MENGGUNAKAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
BERBASISKAN McCARTHY DAN KEEFE**

Iriani
Teknik Industri FTI-UPN V Jawa Timur

ABSTRAKSI

Permasalahan yang terjadi adalah perusahaan belum pernah melakukan pengukuran sendiri terhadap kualitas performansi organisasinya secara keseluruhan.

Pemecahan permasalahan diatas menggunakan Metode Total Quality Management dimana pengukuran tersebut dapat dilakukan melalui enam dimensi utama yaitu Planning, Culture, Management Of The Workforce, Performance Measurement And Feedback, System Processes dan Outcomes. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat performansi organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia sehingga dapat diketahui Dimensi dan Sub Dimensi yang perlu mendapatkan prioritas untuk perbaikan dan Dimensi dan Sub Dimensi yang perlu dipertahankan .

Hasil Penelitian Sub-sub dimensi yang termasuk kategori Cukup Baik dan Baik : Pengawasan yang ketat dengan pembagian wewenang masing-masing sebesar 47.8%, Mengukur dan valuasi Performance Measurement & Feedback sebesar 62.5%, Peningkatan kualitas kepemimpinan sebesar 105.6%, Sub-sub dimensi yang termasuk kategori Kurang Baik dan harus dilakukan perbaikan Dukungan terhadap kualitas pekerjaan dan kehidupan pribadi sebesar 10.9%, Pelatihan Kualitas Beban Kerja sebesar 11.9%, Penghargaan dan promosi sebesar 11.7%

Kata Kunci : Total Quality Management, Performansi, Dimensi, Planning, Culture, Management Of The Workforce, Performance Measurement And Feedback, System Processes dan Outcomes

ABSTRACT

The problem which happens is corporate have never been done measurement alonging to performansi's quality its organization as a whole.

Resolving about problem above utilize Method Full Scale Quality Management where that measurement can thru do six main dimensions which is Planning, Culture, Management Of The Workforce, Performance Measurement And Feedback, System Processes and Outcomes. To the effect be done observational it is subject to be know performansi's zoom organization in order to increase Human Resource quality so gets to be known by dimension and dimension Sub that needs to get priority for remedial and dimensioning and dimension Sub that needs to be kept.

Subs Observational result included dimensioning sub category Just Fine and Well: Tight observation with authority division each of 47.8%, Measure and valuasi Performance Measurement & Feedback as big as 62.5%, Leadership quality step-up as big as 105.6%, Dimensioning sub sub that included adverse category and has to be done by Support repair for quality to talk shop and person life as big as 10.9%, Work Load quality training as big as 11.9%, Appreciation and promotion as big as 11.7%

Key word: Full scale Quality Management, Performansi, Dimension , Planning, Culture, Management Of The Workforce, Performance Measurement And Feedback, System Processes and Outcomes

PENDAHULUAN

Total Quality Management (TQM) merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada konsumen dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Gaspersz, Vincent, 2003). Pelibatan karyawan merupakan suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam hal pembuatan keputusan dan pemecahan masalah dalam suatu organisasi. Menurut Gaspersz, Vincent, (2003) Pengukuran dengan menggunakan TQM ini berbasiskan McCarthy dan Keefe yang memiliki 6 dimensi utama kualitas performansi organisasi, antara lain : Planning (perencanaan), Culture (kebudayaan), Management Of The Workforce (peningkatan kinerja oleh perusahaan), System Processes (proses yang berlangsung), Performance Measurement and Feedback (pengukuran dan evaluasi kinerja serta timbal balik), dan Outcomes (hasil dari proses).

Pemecahan permasalahan diatas dapat digunakan Metode TQM dimana pengukuran tersebut dapat dilakukan melalui enam dimensi utama yaitu Planning, Culture, Management Of The Workforce, Performance Measurement And Feedback, System Processes dan Outcomes. Diharapkan dengan adanya penelitian ini maka dapat diketahui tingkat performansi organisasi dengan menggunakan TQM berbasiskan McCarthy dan Keefe dalam rangka meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang ada.

Konsep Dasar TQM

TQM menghendaki enam konsep dasar :

1. Sebuah manajemen yang menyediakan dukungan terhadap organisasi dari atas ke bawah dalam jangka panjang. Manajemen perlu berpartisipasi dalam program kualitas. Untuk itu sebuah dewan kualitas perlu dibentuk untuk mengembangkan sebuah visi yang

jasas, menentukan sasaran jangka panjang dan mengarahkan program. Perusahaan membuat sebuah program perbaikan kualitas tahunan dan melibatkan seluruh tenaga kerja dalam pelaksanaannya. Manajer berpartisipasi dalam tim pengembangan kualitas dan juga bertindak sebagai pelatih terhadap tim lainnya. Yang perlu diingat adalah bahwa TQM merupakan sebuah aktivitas berkelanjutan yang harus dibudidayakan, bukan hanya sebuah program sesaat. (Hardjosoedarmo, Soewarso, 2001)

2. Suatu fokus yang tetap efektif terhadap konsumen baik konsumen internal maupun konsumen eksternal. Kunci dari program TQM yang efektif adalah dengan membentuk fokus pada konsumen yang meliputi konsumen internal dan konsumen eksternal. Tempat yang paling baik untuk memulainya adalah konsumen internal. Perusahaan perlu mendengar keinginan konsumen dan berusaha untuk memenuhinya dalam segala aspek. Kualitas yang diberikan perusahaan ini sama dengan nilai yang diberikan dalam meningkatkan kualitas hidup para konsumen. Karena itu, semakin tinggi kualitas produk atau jasa yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula kualitas hidup dan kepuasan konsumennya. (Gaspersz, Vincent, 2003)

3. Penggunaan dan pelibatan seluruh angkatan kerja secara efektif

TQM merupakan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi. Karena itu, setiap orang, termasuk konsumen internal dan supplier internal, harus dilatih mengenai TQM, pengendalian kualitas statistik, dan keterampilan pengendalian kualitas lainnya sehingga mereka dapat berpartisipasi secara efektif dalam proyek dengan sasaran mengubah perilaku mereka. Orang-orang harus datang bekerja bukan hanya untuk melakukan tugas mereka, melainkan juga untuk berpikir bagaimana memperbaiki pekerjaan mereka. Orang-orang harus diberdayakan untuk menghasilkan proses

yang sebaik mungkin pada level yang serendah mungkin. (Gaspersz, Vincent, 2003)

4. Perbaikan bisnis dan proses produksi secara berkelanjutan
Perlu ada sebuah usaha yang berkelanjutan untuk memperbaiki bisnis dan proses produksi. Proyek perbaikan kualitas seperti pengiriman tepat waktu, pengurangan skrap, kepuasan konsumen, dan pengolahan supplier merupakan suatu awal yang baik untuk memulai. Teknik-teknik seperti pengendalian kualitas statistik, concurrent engineering, benchmarking, QFD, ISO 9000, dan perancangan eksperimen merupakan suatu cara yang baik dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada. (Tjiptono, Fandy, & Diana, Anastasia, 1995)
5. Memperlakukan supplier sebagai rekan
Dalam mencari supplier, perusahaan perlu mengendepankan kualitas suppliernya. Sebuah hubungan rekanan perlu dikembangkan dengan supplier. Kedua belah pihak sama-sama merasakan keuntungan atau kerugian jika ada produk atau jasa yang sukses atau gagal, dan mempunyai fokus lebih pada

kualitas dan siklus hidup produk daripada harga. Agar hubungan rekaan yang baik dapat terjalin, perusahaan sebaiknya mempunyai supplier sedikit. (Daniel Hunt. V, 1993)

6. Membangun ukuran-ukuran performansi untuk proses - proses terkait. Ukuran-ukuran performansi perlu ditentukan untuk setiap bidang fungsional. Dan ukuran-ukuran tersebut sebaiknya diketahui oleh setiap orang. Dalam pengukuran performansi, data kuantitatif diperlukan untuk mengukur aktivitas perbaikan kualitas berkelanjutan. (Walton, Mary, 1996,)

McCarthy dan Keefe (1999)

McCarthy dan Keefe (1999) membuat suatu pengembangan terhadap kriteria – kriteria kualitas organisasi (Gaspersz, Vincent, 2003). Penelitian McCarthy dan Keefe dilakukan dengan mengintegrasikan kriteria Baldrige dan penelitian – penelitian sebelumnya yang relevan mengenai kualitas performansi organisasi. Kriteria – kriteria tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1: Dimensi Kualitas Performansi Organisasi

McCarthy & Keefe (1999)	Kriteria	Corts & Gowing (McCarthy & Keefe, 1999)	Porras & Robertson (McCarthy & Keefe, 1999)	Burke & Litwin (McCarthy & Keefe, 1999)	McCarthy (McCarthy & Keefe, 1999)
Planning - Mission Clarity - Strategic Planning/ goal setting Culture - Customer orientation - Quality improvement leadership	Strategic Planning Customer focus & satisfaction Leadership	Planning Client Orientation	Organizing - Vision - Goal and strategics Culture	Mission & Strategies	Planning - Vision/Mission - Goals/Strategies Culture Leadership
Management Of Workforce - Workforce quality and training - Support for work & personal life quality - Workforce motivation - Rewards / recognition - Participate leadership/decision making	Human Resources development and Management (HRD & M)	Human resources management	Management		Management of workforce
System Processes Within – unit coordination - Between – unit coordination - Fairness & treatment of other	Process management	Team focus	Rewards System Management style (cont.) – organizing structure Organizing structure (cont.) - interaction process + informal networks	Individuals skills/abilities Individuals needs/values Motivation System Management practices System (cont.) + structure + climate	Workforce quality Motivation Management processes
Performance Measurement and Feedback - Evaluation Outcomes - Job satisfaction - Organizational commitment - Locus of control/ empowerment	HRD & M (continue) Information and Analysis Business Results HRD & M (cont.)	Evaluating Team focus (continue) Empowerment		System + Climate + Value (cont.) System (cont.)	Cros - functional coordination Management processes (cont.) Communication systems

METODE PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat performansi organisasi dengan menggunakan TQM berbasis mccarthy dan keefe dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain; Variabel terikat yaitu Total Quality Management (TQM) berbasis McCarthy dan Keefe. Sedangkan variabel bebas yaitu Planning (perencanaan), Culture (kebudayaan), Management Of The Workforce (peningkatan

kinerja oleh perusahaan), System Processes (proses yang berlangsung), Performance Measurement and Feedback (pengukuran dan evaluasi kinerja serta timbal balik), dan Outcomes (hasil dari proses).

Pengumpulan data diperoleh dari atribut-atribut yang merupakan sub-sub dimensi dari 6 dimensi utama dari TQM berbasis McCarthy dan Keefe. Atribut-atribut tersebut antara lain:

Dimensi Planning, terdiri dari; 1). Mission Clarity (Penjabaran visi dan misi perusahaan), 2). Strategic Planning/ Goal Setting (Perencanaan strategi & tujuan)

Dimensi Culture, terdiri dari ; 1) Quality Improvement Leadership (Peningkatan kualitas kepemimpinan)

Dimensi Management Of The Workforce, terdiri dari; 1) Workforce Quality Training (Pelatihan kualitas beban kerja), 2). • Support Work & Personal Life Quality (Dukungan terhadap kualitas pekerjaan & kehidupan pribadi), 3). Workforce Motivation (Motivasi dalam menghadapi tekanan kerja), 4). Rewards / Recognition (Penghargaan dan Promosi), 5). Participate Leadership / Decision Making (Dukungan

untuk pemimpin dalam pengambilan keputusan)

Dimensi Performance feedback and Measurement, terdiri dari; 1). Mengukur dan Evaluasi Performance Measurement & Feedback

Dimensi System Proseses, terdiri dari ; 1). Within Unit Coordination (Kerjasama team dalam 1 unit),. 2). Between Unit Coordination (Kerjasama team antar unit), 3) Fairness & Treatment of Others (Keadilan dan peduli terhadap yang lain)

Dimensi Outcomes, terdiri dari ; 1). Job Satisfaction (Kepuasan terhadap Pekerjaan), 2). Organisation Commitment (Pernyataan yang diambil bersama), 3).Focus of Control / Empowerment (Pengawasan yang ketat dengan pembagian wewenang masing-masing)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil keseluruhan pembobotan dari dimensi utama sampai sub dimensi planning, culture, management of the workforce, system processes, performance measurement & feedback dan outcomes dapat dilihat pada table 1 dan 2 sebagai berikut :

Tabel 2 Matriks Perbandingan Hasil Normalisasi Dimensi Utama

Tujuan	A	B	C	D	E	F	Jumlah	Bobot
A	0.111	0.100	0.133	0.111	0.083	0.200	0.739	0.123
B	0.222	0.200	0.267	0.222	0.167	0.200	1.278	0.213
C	0.111	0.100	0.133	0.222	0.083	0.100	0.750	0.125
D	0.111	0.200	0.067	0.111	0.167	0.100	0.756	0.126
E	0.222	0.200	0.133	0.111	0.167	0.200	1.033	0.172
F	0.222	0.200	0.267	0.222	0.333	0.200	1.444	0.241

Tabel 3 Bobot Dimensi Utama dan Sub Dimensi

Dimensi Utama	Bobot dimensi	Sub Dimensi	Bobot Sub Dimensi	Bobot Parameter
Planning	0.123	Penjabaran Visi Dan Misi Perusahaan	0.25	0.031
		Perencanaan Strategi Dan Tujuan	0.75	0.092
Culture	0.213	Peningkatan Kualitas Kepemimpinan	1.000	0.213
Management Of Workforce	0.125	Pelatihan Kualitas Beban Kerja	0.192	0.024
		Dukungan Terhadap Kualitas Pekerjaan Dan kehidupan Pribadi	0.175	0.022
		Motivasi Dalam menghadapi Tekanan Kerja	0.210	0.026
		Penghargaan Dan Promosi	0.189	0.024
		Dukungan Untuk Pemimpin Dalam Pengambilan Keputusan	0.234	0.029
Performance Measurement & Feedback	0.126	Mengukur dan Evaluasi Performance Measurement & Feedback	1	0.126
System Processes	0.172	Kerjasama Team Dalam 1 Unit	0.198	0.034
		Kerjasama Team Antar Unit	0.312	0.054
		Keadilan Dan Peduli Terhadap Yang lain	0.490	0.084
Outcomes	0.241	Kepuasan Terhadap Pekerjaan	0.200	0.048
		Pernyataan Yang Diambil Bersama	0.400	0.096
		Pengawasan Yang Ketat Dengan Pembagian Wewenang Masing-Masing	0.400	0.096

Nilai Performansi Terbobot

Setelah melalui beberapa pengujian diatas, data yang diperoleh dapat diolah untuk memperoleh nilai persepsi karyawan tanpa bobot. Nilai persepsi tanpa bobot diperoleh dari rata-rata persepsi karyawan

untuk tiap dimensi dan sub dimensi. Kemudian nilai performansi terbobot diperoleh dari perkalian bobot masing-masing dimensi dan sub dimensi hasil kuesioner pembobotan dengan nilai rata-rata persepsi karyawan.

Tabel 4 Nilai Performansi Terbobot

Dimensi Utama	Bobot Parameter	Rata – Rata Persepsi	Performansi Terbobot	Persentase
Planning	0.031	4.96	0.153	15.3
	0.092	4.96	0.458	45.8
Culture	0.213	4.96	1.056	105.6
Management Of Workforce	0.024	4.96	0.119	11.9
	0.022	4.96	0.109	10.9
	0.026	4.96	0.130	13.0
	0.024	4.96	0.117	11.7
	0.029	4.96	0.145	14.5
Performance Measurement & Feedback	0.126	4.96	0.625	62.5
System Processes	0.034	4.96	0.169	16.9
	0.054	4.96	0.266	26.6
	0.084	4.96	0.418	41.8
Outcomes	0.048	4.96	0.239	23.9
	0.096	4.96	0.478	47.8
	0.096	4.96	0.478	47.8

Pembahasan

Dari pengolahan data sebelumnya yaitu uji k-means cluster didapatkan hasil pada segmen 2,3, dan 4. Diperoleh hasil jumlah responden pada segmen dua adalah segmen I =17 dan segmen II =40, pada segmen tiga jumlah responden adalah segmen I =36, segmen II =17, dan segmen III =4, serta pada segmen 4 jumlah responden adalah segmen I =26, segmen II =17, segmen III =10, dan segmen IV =4. Berdasarkan analisa prosentase kebenaran yang dilakukan untuk jumlah segmen 2, 3, dan 4. Diperoleh prosentase kebenaran pada segmen dua sebesar 100 %, pada segmen tiga prosentase kebenaran sebesar 96.2 %, serta pada segmen 4 prosentase kebenaran sebesar 91.2 %. Dari hasil ini maka penelitian ini akan digunakan pengelompokkan dalam 2 segmen. Diperoleh hasil bahwa keseluruhan dimensi maupun sub dimensi mempunyai hubungan saling ketergantungan dilihat dari aspek jenis kelamin, usia, jabatan, nama bagian, masa kerja, dan pendidikan terakhir. Kemudian karena semua item pertanyaan dinyatakan adanya ketergantungan maka dilakukan pembobotan dengan menggunakan AHP untuk menganalisa berapakah besar bobot / hubungan antara dimensi maupun sub dimensi.

Sebelum dilakukan analisis pada hasil yang didapat dari kuisioner, perlu dibuat interval berdasarkan jawaban responden sebagai kriteria Kurang Baik, Cukup Baik, Baik dan Sangat Baik. Caranya adalah sebagai berikut : Dari data yang ada dapat diketahui bahwa nilai minimum adalah 10.9% dan nilai maksimum adalah 105.6% sehingga rentang datanya adalah 116.5 (10.9 – 105.6).

Karena peneliti hanya membutuhkan empat kelas interval sebagai kategori Kurang Baik, Cukup Baik, Baik dan Sangat Baik maka panjang kelas interval dapat dihitung sebagai berikut (Metoda Statistika Sudjana, 2002) :

$$P = \frac{\text{Rentang}}{\text{BanyaknyaKelasInterval}} = \frac{59.00}{4} = 29.12$$

Jadi dari keterangan diatas didapatkan interval sebagai berikut :

Kriteria Kurang Baik,

Jika $10.9\% \leq X \leq 40.02\%$;

Kriteria Cukup Baik,

Jika $40.03\% \leq X \leq 69.15\%$;

Kriteria Baik,

Jika $69.16\% \leq X \leq 98.28\%$;

Kriteria Sangat Baik,

Jika $98.29\% \leq X \leq 127.41\%$;

Berdasarkan hasil interval diatas, didapatkan kriteria sebagai berikut :

1. Kriteria Kurang Baik $10.9 \leq X \leq 40.02$, yaitu :

Dimensi Planning meliputi :

- Penjabaran Visi dan Misi Perusahaan sebesar 15.3 %

Dimensi Management Of The Workforce meliputi :

- Motivasi dalam menghadapi tekanan kerja sebesar 13 %
- Dukungan terhadap kualitas pekerjaan dan kehidupan pribadi sebesar 10.9 %
- Dukungan untuk pemimpin dalam pengambilan keputusan sebesar 14.5 %
- Penghargaan dan promosi sebesar 11.7 %
- Pelatihan Kualitas Beban Kerja sebesar 11.9 %

Dimensi System Processes meliputi :

- Kerjasama team dalam satu unit sebesar 16.9 %
- Kerjasama team antar unit sebesar 26.6 %

Dimensi Outcomes meliputi :

- Kepuasan terhadap pekerjaan sebesar 23.9 %

2. Kriteria Cukup Baik $40.03\% \leq X \leq 69.15\%$, yaitu :

Dimensi Planning meliputi :

- Perencanaan strategi dan tujuan sebesar 45.8 %

Dimensi Performance Measurement & Feedback meliputi :

- Mengukur dan Evaluasi Performance Measurement & Feedback sebesar 62.5 %

Dimensi System Processes meliputi :

- Pernyataan yang diambil bersama sebesar 47.8 %

Dimensi Outcomes meliputi :

- Pengawasan yang ketat dengan pembagian wewenang masing-masing sebesar 47.8 %
- Keadilan Dan Peduli Terhadap Yang lain sebesar 41.8 %

3. Kriteria Sangat Baik $98.29\% \leq X \leq 127.41\%$, yaitu :

Dimensi Culture meliputi :

- Peningkatan kualitas kepemimpinan sebesar 105.6 %

Berdasarkan hasil yang didapat diatas, dapat disimpulkan bahwa ada sembilan prioritas perbaikan yang harus dilakukan agar manajemen menjadi lebih baik lagi, yaitu :

1. Penjabaran Visi dan Misi Perusahaan.
2. Motivasi dalam menghadapi tekanan kerja.
3. Dukungan terhadap kualitas pekerjaan dan kehidupan pribadi.
4. Dukungan untuk pemimpin dalam pengambilan keputusan.
5. Penghargaan dan promosi.
6. Pelatihan Kualitas Beban Kerja.
7. Kerjasama team dalam satu unit.
8. Kepuasan Terhadap Pekerjaan.
9. Kerjasama team antar unit

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil Penelitian Sub-sub dimensi yang termasuk kategori Cukup Baik dan Baik : Pengawasan yang ketat dengan pembagian wewenang masing-masing sebesar 47.8%, Mengukur dan valuasi Performance Measurement & Feedback sebesar 62.5%, Peningkatan kualitas kepemimpinan sebesar 105.6%, Sub-sub dimensi yang termasuk kategori Kurang Baik dan harus dilakukan perbaikan Dukungan terhadap kualitas pekerjaan dan kehidupan pribadi sebesar 10.9%, Pelatihan Kualitas Beban Kerja sebesar 11.9%, Penghargaan dan promosi sebesar 11.7%

Saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disampaikan saran bahwa perusahaan agar memprioritaskan perbaikan pada dimensi dan sub dimensi yang mempunyai nilai 'Kurang Baik' dan mempertahankan performansi organisasi bagi dimensi dan sub dimensi yang mempunyai nilai 'Cukup Baik' dan 'Sangat Baik'.

DAFTAR PUSTAKA

- Daniel Hunt. V, 1993, Managing for quality: Integrating Quality and Business Strategy, Business One Erwin, Homewood.
- Gaspersz, Vincent, 2003, Total Quality Management (TQM), Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hardjosoedarmo, Soewarso, 2001, Bacaan Terpilih tentang Total Quality Management, Andi, Yogyakarta.
- Myers, R. H & Walpole, R. E, 1995, Ilmu Statistika untuk insinyur & ilmuwan, penerbit ITB, Bandung.
- Nasution, MN., 2001, Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management), Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy, & Diana, Anastasia, 1995, Total Quality Management, Edisi revisi, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Walton, Mary, 1996, The Deming Management Method, New York : Dodd, Mead and Company.